

# Fidelização de Clientes em Hotelaria:

---

## Técnicas declarativas

Ao contrário das técnicas anteriores, estas envolvem directamente o investigador, uma vez que pressupõe a recolha de declarações seja através de inquéritos, entrevistas, reuniões de grupo, entre outros. Através destas, é possível compreender de forma aprofundada o tema que se estuda, permitindo uma melhor explicação. No entanto, corre-se o risco de enviesamento dos resultados ou de não haver colaboração por parte dos inquiridos (Ribeiro, 2013:111).

### **Entrevista**

Nesta técnica pressupõe-se a colocação de perguntas abertas ao inquirido, sendo que estas devem *“corresponder a objectivos específicos da investigação, normalmente, já amadurecidos pelo investigador com trabalho prévio de investigação teórica e prática”* (Espírito Santo, 2010:30).

Foram feitas duas entrevistas a especialistas, nomeadamente, à directora do departamento de marketing e relações públicas, Sofia Nobre, e à assistente de marketing do mesmo departamento, responsável pela gestão do programa de fidelização Attitude Card, Catarina Fernandes.

A primeira entrevista tinha como objectivos conhecer as estratégias de marketing e comunicação implementadas pelo departamento de marketing e relações públicas no grupo hoteleiro, perceber se as actividades desenvolvidas variam com as especificidades de cada hotel, saber que resultados foram obtidos até à data e apurar a existência de um plano de crescimento ou expansão da marca.

A segunda entrevista tinha como objectivo compreender os objectivos e funcionamento do programa de fidelização Attitude Card.

Ambas as entrevistas realizadas estavam estruturadas, tendo sido enviado um guião de entrevista com perguntas abertas para cada uma das inquiridas seleccionadas por e-mail que, posteriormente, enviaram as respostas pela mesma via. Assim, ambas foram auto-administradas, o que permitiu uma maior rapidez na obtenção das respostas, por não ser necessária a coordenação de horários. Apesar do risco de não se obter informação suficiente pelo facto de não ser uma entrevista presencial, tal não se verificou. As informações obtidas permitiram responder a todos os objectivos propostos e revelaram-se imprescindíveis para complementar, de forma aprofundada, a observação e prática realizada durante o estágio. Tanto o guião como as respostas estão disponíveis em anexo (Anexo I e II).

---

---

# Marketing e Comunicação Turísticos e a Indústria Hoteleira

## **Turismo**

O **turismo**, segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) define-se como “*as actividades das pessoas que viajam para e ficam em locais externos ao seu ambiente usual por não mais de um ano consecutivo por motivos de lazer, negócios ou outros propósitos*” (Pike, 2008:21), embora, de acordo com o mesmo autor, não haja nenhuma definição unanimemente aceite, além de que se trata de uma disciplina que há relativamente pouco tempo começou a ser estudada a sério (Pike, 2008:20).

Esta indústria está bastante dependente de factores macro ambientais, como por exemplo o panorama político, económico e sociocultural da zona em que está inserida. Por exemplo, em 2011, de acordo com o INE (Instituto Nacional de Estatística), houve uma diminuição na chegada de turistas no Norte de África e no Médio Oriente, que “*poderá ter resultado em parte da sequência dos acontecimentos político-sociais registados naquelas zonas*” (Estatísticas do Turismo, 2012:15). Ainda no mesmo ano, apesar de ter havido um menor crescimento económico mundial do que no ano anterior, “*as receitas do turismo mantiveram um desempenho favorável*” (2012:14), havendo um aumento de 4,6%, em relação a 2010, na chegada de turistas a nível mundial.

Mais recentemente, a Ambitur publicou um artigo de opinião sobre as tendências de distribuição do turismo a nível nacional e mundial. Segundo Miguel Quintas, director da Amadeus Portugal, há quatro evoluções a curto prazo, a nível mundial, e cinco a nível nacional. A nível mundial, “*o mercado mundial deverá continuar a crescer (...), o cliente final está mais informado e reserva em todo o lado (...), o papel do agente de viagens varia consoante a maturidade do mercado (...) e o fornecedor está mais inteligente na desintermediação (...)*” (Quintas, 2013). Isto significa que, cada vez mais, o cliente está mais informado e faz as escolhas por si, sem recorrer a profissionais (como, por exemplo, agentes de viagens), o que faz com que haja uma relação mais directa entre fornecedor e cliente final.

## **Indústria hoteleira**

O turismo divide-se em várias vertentes, numa das quais incide este estudo: a **indústria hoteleira**, que “*engloba uma grande quantidade de negócios, cada um dedicado a servir pessoas fora de sua casa*” (Chon e Maier, 2010:6). Segundo Powers (1995), é uma actividade económica cujos objectivos principais são de natureza comercial, isto é, “*para garantir o sucesso é necessário sobreviver, crescer e desenvolver, obtendo lucros.*” (Powers, 1995: 282). É uma indústria diversificada, em que cada hotel oferece diferentes serviços ao cliente, apesar de o produto base (quarto/noite) permanecer o mesmo. (Freitas, 2006: 58). Assim, num mercado altamente competitivo, como o actual, “*o serviço de excelência pode ser a única diferenciação positiva entre os negócios, especialmente entre aqueles que se encontram na indústria dos serviços*” (Dickson et al, 2005: 1). Em Portugal, os grupos hoteleiros detêm a maioria das unidades de alojamento (63,3% das 119 mil unidades de alojamento

---

---

do país), sendo que 67% dos estabelecimentos são hotéis (Publituris,2012). A maior parte dos empreendimentos turísticos concentra-se no Algarve (27%). Lisboa conta com 15%, equivalente a 226 estabelecimentos.

Segundo os dados do Anuário das Estatísticas do Turismo 2009, a taxa de ocupação-cama por NUT II dos estabelecimentos hoteleiros Aldeamentos e Apartamentos Turísticos da Região de Lisboa situa-se nos 45,8%, enquanto em todo o país o mesmo indicador cifrou-se 42,2%. Em termos de tipologia, a nível nacional, os estabelecimentos hoteleiros registaram uma taxa de 44,2%.

Quanto à evolução, apesar da crise, a hotelaria tem registado resultados positivos, especialmente em Lisboa. De acordo com a Turisver e o Observatório do Turismo de Lisboa, a taxa de ocupação na capital, em Fevereiro deste ano, registou uma subida de 7,1% em relação ao mês anterior nos hotéis de 4 estrelas e de 10,6% nos de 5 estrelas. No caso dos hotéis de três estrelas, houve um decréscimo de 4,5% na taxa de ocupação.

### ***Marketing***

Segundo Kotler, marketing define-se como “*a entrega de satisfação ao cliente com obtenção de lucro*” (1999:7), sendo esta satisfação obtida através de bens e serviços. O autor acrescenta ainda que “*os objectivos do marketing são atrair novos consumidores através da promessa de um valor superior e a manutenção dos clientes actuais através da satisfação*” (1999:7).

Assim, as empresas e organizações servem-se de estratégias e técnicas de marketing para conseguirem atrair e satisfazer consumidores de forma a conseguirem ter lucro e sobreviver dentro dos seus mercados. Actualmente, são raras as empresas/organizações que não utilizam algum tipo de marketing para se darem a conhecer a si e aos seus produtos.

### **Marketing turístico**

Quanto ao **marketing turístico**, é uma área do marketing direccionada para o turismo e produtos e serviços relacionados. Com o desenvolvimento do turismo e da hotelaria, o mercado foi-se tornando cada vez mais competitivo. Mais concorrência e clientes mais informados levaram os hotéis a “*desenvolver estratégias de marketing e segmentação de produtos, primeiro para interessar o mercado e, segundo, para permitir aos representantes desse mercado escolhas inteligentes entre os vários concorrentes*” (Rutherford e Denney, 2007:303). Além disso, segundo Lewis e Shoemaker (1999:345), é necessário que as empresas do ramo de hotelaria e turismo adotem estratégias de satisfação dos clientes, concentrando-se não só na conquista de novos clientes, mas também na manutenção dos clientes existentes.

Em 2011, Line e Runyan analisaram vários artigos das quatro revistas mais importantes na área do marketing turístico com o objectivo de saber quais os temas mais estudados, quais as principais tendências e que pesquisas devem ser feitas no futuro. Dos 274 artigos que foram analisados, concluiu-se que, entre os temas mais abordados, destacam-se: o comportamento do consumidor; gestão, planeamento e estratégia; marketing electrónico; relações públicas; procura, preço e venda; e marketing interno.

---

---

## **Comunicação**

A **comunicação** é uma das variáveis a ter em conta quando se fala das estratégias de marketing de uma empresa. Não basta entrar num mercado, é necessário que a empresa se torne conhecida e aí entra a parte de comunicação. Esta não só é necessária a nível externo, para promover a empresa de forma a angariar clientes, como também a nível interno, uma vez que é daí que *“resulta a estruturação da organização”* (Mateus, 1999: 10). A nível externo, é necessário que a empresa consiga atrair a atenção dos possíveis consumidores e que os consiga convencer a consumir o seu produto.

### **Comunicação turística**

A **comunicação turística** é a aplicação das estratégias de comunicação ao turismo e/ou às suas diferentes áreas, como é o caso da indústria hoteleira. Para que, por exemplo, um hotel consiga ter uma comunicação eficaz, é necessário que este conheça bem o seu público-alvo e os serviços que está a tentar promover. Primeiro, é necessário saber quais os objectivos que pretendemos atingir e, de acordo com os mesmos, que estratégias de comunicação adoptar. Os objectivos podem ser, por exemplo: informar, promover, divulgar, vender, promover a fidelização ao produto, promover a imagem, entre outros (Marques, 2012: 22). De seguida, há que saber quais os nossos alvos de comunicação, ou seja, para quem vamos dirigir a comunicação para depois podermos saber através de que meio será mais adequado comunicar. Um desses meios é as relações públicas.

### **Relações Públicas**

Para Warnaby e Moss, as relações públicas podem definir-se como *“a arte e a ciência social de analisar tendências, prever as suas consequências, aconselhar os líderes das organizações e implementar programas de acção estruturados que servirão tanto as organizações como o interesse do público”* (2002: 7) ou, de uma forma mais simples, são a *“gestão de comunicações entre uma organização e os seus públicos”* (Grunig e Hunt, 1984: 8).

O seu objectivo seria *“gerar publicidade positiva”* (Bowie e Buttle, 2004: 212) para a empresa, sendo o seu trabalho especialmente importante em situações de crise.

Numa definição mais recente, são *“uma técnica de comunicação fundamentada em pesquisa científica, que exige do profissional que as desempenha formação académica adequada. São uma ferramenta empresarial crucial face à sua posição transversal dentro de uma organização (...)”* (Sebastião, 2009:13).

Esta técnica permite atribuir uma alta credibilidade à organização, sendo utilizada de forma contínua e para obter resultados a longo prazo. (Sebastião, 2009:73).

No caso das empresas hoteleiras, uma vez que estão constantemente em contacto com o cliente final, há *“necessidade de um tratamento o mais personalizado possível”* junto do mesmo (Mateus, 1999:13). O objectivo principal seria, então, *“criar uma imagem positiva junto do público externo”* assegurando que as suas expectativas são satisfeitas ou excedidas. (Mateus, 1999: 14).

No entanto, não é só da responsabilidade do profissional de relações públicas criar e manter a imagem da empresa. Entre as suas vastas funções inclui-se a gestão de problemas, a comunicação a

---

---

nível interno e externo e, no caso de o seu trabalho abranger o consumidor (relações públicas de marketing), tem ainda de “*informar o consumidor sobre o produto, estimular o desenvolvimento de relações continuadas entre o consumidor e o produto (consumo continuado) e promover o envolvimento emocional com o produto ou marca*” (Sebastião, 2013:189). Além de tudo isto, deve ainda manter relações saudáveis com os meios de comunicação. Esta relação envolve a partilha de informação com os media, o controlo da informação publicada, a promoção da empresa e produtos junto destes e a preparação de vários tipos de eventos (reuniões, entrevistas, conferências de imprensa, visitas à organização, almoços, jantares, etc.) (Sebastião, 2013:190).

---

## **Departamento de Marketing e Relações Públicas**

O departamento de Marketing e Relações Públicas do grupo Altis Hotels é dirigido por Sofia Nobre e é responsável pelo planeamento, elaboração, organização e controlo das acções de marketing e relações públicas (Sofia Nobre). Este está integrado na Direcção Geral de Operações do grupo, juntamente com os Departamentos de Vendas e E-Commerce, com os quais “*tem uma relação muito próxima e indissociável*”, afirma Sofia Nobre. Para além destes, fazem ainda parte outros departamentos operacionais (Compras, Informática, etc.).

### ***Funções***

Na tabela 2, é possível observar quais as principais funções que o departamento tem à sua responsabilidade a nível de relações públicas, comunicação e marketing. Esta permite perceber o trabalho desenvolvido nestas três áreas por este departamento.

---

**Tabela 2 – Descrição das principais funções do departamento**

Relações Públicas	Comunicação	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar comunicados de imprensa (Press Releases);</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acompanhar entrevistas e visitas de jornalistas;</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fornecer informações e imagens a jornalistas nacionais e estrangeiros (Press Kit);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar o plano de comunicação;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualização do Press Kit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar o briefing para desenvolvimento de peças gráficas, novos layouts, grafismos, etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Criar, desenvolver e gerir o programa de fidelização do grupo, em parceria com os hotéis Blue&amp;Green (do grupo Amorim Turismo);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Servir de interlocutor junto de agências de design, “<i>quer na elaboração de todas as peças de identidade de cada hotel quer da identidade do grupo</i>” (Sofia Nobre)</li> </ul>	<p><b>Newsletter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recolha e tratamento da informação;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recolher informações e feedback junto dos responsáveis de cada hotel ou grupo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboração e revisão de textos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestão de processos de permutas e parcerias que envolvam a exposição e divulgação dos hotéis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisionar a aplicação de normas gráficas com o objectivo de manter a identidade do grupo dos hotéis uniformizada e harmonizada (tanto a nível visual como de conteúdos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mass-mailing;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participar e organizar eventos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribuição interna.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ e externos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerir e actualizar redes sociais (Facebook, entre outros).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acompanhar as sessões fotográficas;</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acolher e acompanhar, de forma personalizada, visitas protocolares e clientes VIP.</li> </ul>		

### **Acções e campanhas**

Cada hotel do grupo é distinto “*com diferentes conceitos e acções próprias adequadas*” (Sofia Nobre), tendo cada um a sua identidade própria. Assim, as campanhas e actividades organizadas pelo departamento para cada hotel têm em conta as características próprias destes, variando de hotel para hotel. Contudo, há algumas acções que são comuns a todos, como é o caso dos programas de páscoa, dia da mãe, dia do pai, etc. Na tabela 3, estão descritas as campanhas previstas para este ano. Como se pode observar, há algumas que, apesar de estarem inseridas no mesmo “pacote”, apresentam ligeiras alterações para se adaptar a cada hotel.

Desta forma, o grupo consegue chegar a vários segmentos de mercado, obtendo assim mais clientes e, portanto, mais lucro. Por exemplo, no caso do Altis Belém, este apresenta programas mais dirigidos para clientes de lazer/spa, para aproveitar as características do hotel (é o único que tem spa). Mesmo nas campanhas da parceria com os resorts, os hotéis são agrupados com as suas características mais semelhantes (novamente, o Altis Belém está associado ao Vilalara Thalassa Resort, por este último também ser aquele que atrai mais clientes de lazer/spa).

Quanto à promoção nos mercados internacionais, é feita, sobretudo pelo departamento de vendas, pelas marcas internacionais que representam os hotéis (Great Hotels of the World, Preferred Hotel Group) e, ainda, através da participação em feiras, workshops, fóruns e acções porta-a-porta.

Neste aspecto, explica Sofia Nobre, as funções do departamento passam pelo envio de comunicados de imprensa e coordenação, ao longo de todo o ano, das visitas de imprensa estrangeira, seja directamente com os jornalistas, através das marcas internacionais ou através de visitas organizadas pelo Turismo de Portugal e pela Associação de Turismo de Lisboa.

---



**Tabela 3 – Campanhas por hotel**

PROGRAMA	NOME	HOTEL	DESCRIÇÃO	DATA
<b>Reuniões</b>	Reunião Full Day	Hotel Altis Altis Avenida Altis Belém	Programa para reuniões (dia inteiro)	2013
	Reunião Half Day	Altis Park Hotel Altis Altis Avenida Altis Belém Altis Park	Programa para reuniões (meio dia)	
<b>Altis Hotels</b>	Alma de Lisboa	Todos	Promoção com visita por lisboa	Março a Agosto,2013
<b>Altis Blue&amp;Green</b>	City & Resort	Altis Avenida (+ Tróia Design Hotel)	Promoção de 5 noites (3 no Altis Avenida e 2 no Tróia); experiências de cidade e resort	Março a Junho; Setembro a Novembro; Julho a Agosto; 2013
	Family	Altis Prime (+ The Lake Resort)	Promoção de 7noites (2 noites no Altis Prime e 5 no Lake Resort); experiências em família	
	Shopping	Hotel Altis (+ Tróia Design Hotel)	Promoção de 5 noites (3 no Altis e 2 no Tróia); Experiência de compras (personal shopper)	
	Talassoterapia & Spa	Altis Belém (+ Vilalara Thalassa Resort)	Promoção de 7 noites (2 no Altis Belém e 5 no Vilalara); Experiências de Spa	
<b>Business in Lisbon</b>	Business	Hotel Altis	Promoção de 2 noites com acesso VIP a serviços de negócios (salas de reunião, business centre, selecção diária de jornais...)	2013
	Urban Executive	Altis Prime	Promoção de 2 noites (revista ou jornal no quarto)	
<b>Cultural</b>	Lisbon's Fado	Hotel Altis	Promoção de 2 noites com visita guiada (Alfama e casa de fados)	2013
	Lisbon's Exquisite	Altis Belém	Promoção de 2 noites com visita guiada (prova de vinhos)	
	Lisbon's Coast	Altis Avenida	Promoção de 2 noites com visita guiada (lisboa, Estoril, cascais e Sintra)	
	Lisbon's Portraits	Altis Prime	Promoção de 2 noites com visita guiada e workshop de fotografia	
	True Lisbon	Altis Park	Promoção de 2 noites com visita guiada (centro histórico de lisboa)	
<b>Para dois</b>	Honeymoon	Altis Belém	Promoção de lua-de-mel (3 noites)	2013
	For two	Altis Belém	Promoção de 2 noites para casais	
	Lisbon for two	Altis Avenida	Promoção de 2 noites para casais	
<b>Family in Altis</b>	Me, you & the kids	Altis Park	Promoção de 2 noites para famílias	2013
	Family break	Altis Suites	Promoção de 2 noites para famílias	
	Family in Lisbon	Altis Suites	Promoção de 3 noites para famílias	
<b>Pleasures in Lisbon</b>	Pleasures	Hotel Altis	Promoção de 2 noites; lazer	2013
	Detox	Altis Belém	Promoção de 2 noites; spa e lazer	
	Gourmet	Altis Belém	Promoção de 2 noites; menu de degustação	

## 5. Actividades de estágio

Para este trabalho de investigação foi realizado um estágio no departamento de marketing e relações públicas do grupo Altis Hotels. Esta prática complementar permitiu aplicar conhecimentos e observar directamente como é utilizado o marketing e a comunicação na indústria hoteleira, obtendo assim informação relevante para responder aos objectivos propostos.

Todo o internato foi realizado dentro do departamento responsável pelo marketing e comunicação, sendo assim clara a mais-valia do mesmo para este estudo. Teve a duração de 3 meses, com início a 1 de Abril de 2013 e final previsto para 30 de Junho de 2013.

Entre as actividades realizadas, podem ser discriminadas as seguintes:

- Gestão de pontos (validação, creditação e verificação da existência de débitos) de clientes membros do programa de fidelização Attitude Card;

- Edição de documentos;

- Controlo e actualização de informação constante em sites de hotéis;

- Actualização de base de dados;

- Preparação de *press kits* (gravação dos documentos em *pen's*).

Algumas destas tarefas eram diárias (como no caso da gestão de pontos Attitude Card), mas a maioria eram casos pontuais (actualização de bases de dados, preparação de press kits, entre outras).

### ***Descrição das tarefas de estágio***

#### **Gestão de pontos dos clientes do programa de fidelização Attitude Card**

Na primeira semana, comecei por receber formação sobre o funcionamento da plataforma online onde é feita a gestão e controlo do programa de fidelização (Attitude Card). Nesta formação, aprendi a validar e creditar pontos e a verificar a existência de débitos (pagamentos feitos parcial ou totalmente com pontos).

Durante as primeiras duas semanas, estas tarefas foram supervisionadas e, a partir da 3ª semana, fiquei encarregue de assistir diariamente a responsável pelo programa, Catarina Fernandes, não só da gestão de pontos, como também da resolução de algumas dúvidas mais simples que surgissem, tanto por parte dos clientes como dos colaboradores.

Nas últimas semanas, foi acrescida a tarefa de registar num documento à parte quantos pontos tinham sido dados por cada colaborador (registo do desempenho dos colaboradores).

Por se tratar da tarefa mais importante ao longo do estágio, será abordada em mais pormenor no capítulo 7 do presente relatório.

#### **Revisão de informação para sites de hotéis (Bestguide e VisitPortugal)**

A partir da 5ª semana, comecei a fazer revisão das informações do site Bestguide para, de seguida, actualizar estas no que diz respeito às características e serviços dos hotéis e restaurantes do grupo. Posteriormente, foi feita a actualização da informação para o site VisitPortugal.

Estas tarefas incluíam ir aos respectivos sites verificar as informações e imagens, comparar com

---

as informações actuais dos vários hotéis e, caso houvesse informação desactualizada, registar essa informação. De seguida, enviava todos os materiais actualizados (textos e fotografias) para os respectivos responsáveis de cada site. Posteriormente, era recebido um feedback destes para que se confirmasse se as alterações estavam correctas e, caso não estivessem, informava-se a pessoa e enviava-se novamente os dados correctos.

### **Outras tarefas**

Para além das tarefas referidas, houve outras mais pontuais como a edição de documentos, redacção de um press release, visitas aos hotéis que se revelaram bastante necessárias aquando da revisão e actualização dos sites, actualização das bases de dados (que incluía adicionar ou retirar contactos de bloggers e jornalistas) e preparar pen's com os press kits para entregar aos jornalistas que visitam os hotéis.

Todas as tarefas mencionadas permitiram-me aplicar conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso, nomeadamente, em unidades curriculares como Pesquisa de Marketing, Marketing, Relações Públicas e Publicidade, entre outras. Aprendi que não só é necessário manter uma boa relação com os clientes, mas também com os parceiros da empresa (neste caso, os responsáveis pela actualização dos sites), para que a informação que passa para o exterior esteja sempre correcta e actual e para que seja corrigida com mais brevidade, o que nem sempre acontece.

Também as capacidades de organização, acumulação de tarefas e trabalho em equipa puderam ser desenvolvidas ao longo de todo o estágio.

---

**Tabela 4 – Tarefas de estágio, por semana**

DATA	TAREFAS
1ª semana (01-04-2013 a 05-04-2013)	Observação; Formação sobre o funcionamento da plataforma de fidelização (Attitude Card); Validação e creditação de pontos (com supervisão); Verificação de débito de pontos; Visita aos hotéis Altis, Altis Prime e Altis Suites.
2ª semana (08-04-2013 a 12-04-2013)	Validação e creditação de pontos a clientes individuais e clientes-empresa (com supervisão); Edição de documentos; Visita ao hotel Altis Belém.
3ª semana (15-04-2013 a 19-04-2013)	Validação e creditação de pontos a clientes individuais e clientes empresa (sem supervisão); Resolução de dúvidas diárias relativas ao Attitude Card.
4ª semana (22-04-2013 a 25-04-2013)	Validação e crédito de pontos a clientes individuais e clientes empresa; Resolução de dúvidas diárias relativas ao Attitude Card; Envio de relatório de débito de pontos; Formação sobre press releases
5ª semana (28-04-2013 a 03-05-2013)	Validação e crédito de pontos; Revisão de informação (textos e fotos) constante em <i>site</i> de hotéis (Lisbon Prime Guide); Envio da informação actualizada para o mesmo site; Actualização da base de dados de blogs
6ª semana (06-05-2013 a 10-05-2013)	Validação e creditação de pontos; Revisão de informação constante em site de hotéis (Bestguide); Actualização do pendurante de pequeno almoço (room-service); Gravação em pen's do <i>press kit</i>
7ª semana (13-05-2013 a 17-05-2013)	Validação e crédito de pontos; Redação de <i>press release</i> sobre o jantar de Santos Populares no Altis Avenida; Continuação da actualização da informação para o site Bestguide; Gravação em pen's do press kit; Revisão da informação constante em site de hotéis (VisitPortugal – Turismo de Portugal).
8ª semana (20-05-2013 a 24-05-2013)	Validação e crédito de pontos; Continuação da actualização para o site VisitPortugal; Actualização do press kit.
9ª semana (27-05-2013 a 31-05-2013)	Validação e crédito de pontos; Continuação da actualização da informação para o site VisitPortugal.
10ª semana (04-06-2013 a 07-06-2013)	Validação e crédito de pontos; Continuação da actualização da informação para o site VisitPortugal.
11ª semana (17-06-2013 a 21-06-2013)	Formação sobre registo de desempenho dos colaboradores; Formação sobre criação de perfis de colaboradores; Actualização da listagem de jornalistas hospedados nos hotéis; Actualização da base de dados de imprensa; Validação e crédito de pontos; Conclusão e envio da informação para o site VisitPortugal; Confirmação das alterações feitas para o site Bestguide.
12ª semana (24-06-2013 a 28-06-2013)	Validação e crédito de pontos; Confirmação das alterações feitas para os sites Bestguide e VisitPortugal.

## 6. Marketing Relacional, CRM e Programas de Fidelização

Um dos sectores em que os indivíduos mais gastam é no dos serviços, nomeadamente viagens, entretenimento e lazer (o que inclui a hotelaria e restauração), sendo que neste sector a relação com o cliente tem um peso muito importante (Payne, Frow, 2013:7). O crescimento deste sector ao longo dos anos teve e continua a ter uma influência muito grande nas áreas do marketing relacional e CRM (*Customer Relationship Management*) por terem um papel determinante na área dos serviços (Payne, Frow, 2013:7).

Cada vez mais se regista uma mudança na prática do marketing, havendo um foco maior no marketing relacional (relação com o cliente), começando-se a dar menos importância ao marketing transaccional (troca de bens e serviços). Actualmente, as empresas focam-se em criar valor para o cliente, prestando atenção à segmentação de mercados, sendo esse valor criado através da formação de relações mais próximas com o cliente. (Payne, Frow, 2013:11).

Esta tendência para a utilização do marketing relacional e do CRM pelas empresas prende-se com vários factores como:

- O facto de as empresas começarem a ver os clientes como “parte” da empresa e não apenas enquanto público-alvo;
- A consciencialização de que a informação pode e deve ser utilizada de forma proactiva (e não apenas de forma reactiva);
- O aumento da utilização da tecnologia para gerir e maximizar o valor da informação;
- A necessidade de criar valor para o consumidor, em vez de extrair deste esse valor; e
- O desenvolvimento de estratégias de marketing one-to-one. (Payne, Frow, 2013:20)

Tal leva à necessidade de compreender conceitos novos. Assim, Payne e Frow definiram **marketing relacional** como “*um conceito ‘umbrella’ relacionado com a identificação de quais as relações apropriadas dentro de uma rede de consumidores e outros investidores principais para, depois, iniciar, desenvolver, expandir, manter ou cessar interações com estes actores, tendo por base o tipo de relações desejadas. Estas relações podem ser consideradas como contínuas, variando de uma relação íntima de parceria para a não existência de relação com determinado actor. O conceito envolve a oferta de promessas de valor e a manutenção de trocas relacionais com o objectivo de co-criação de valor mútuo, lucro a longo prazo e valorização dos accionistas.*” (2013:23).

Contudo, é necessário perceber que **CRM** não é o mesmo que marketing relacional. Apesar de se basear nos princípios deste último (Payne, Frow, 2013:24), envolve outros conceitos como empowerment do consumidor, diferenciação, personalização e customização, entre outros (Ribeiro, Foá, 2013:222). Segundo alguns autores, o conceito de gestão da relação com o cliente (CRM) define-se pela aplicação da tecnologia para obter mais informação sobre cada consumidor e ser capaz de responder às necessidades individuais de cada um (Kotler, 2003:34). No entanto, não se trata de um conceito com uma definição concreta, havendo muita confusão sobre o que realmente significa CRM (Payne, Frow, 2013:23).

Para efeitos deste estudo, considerar-se-á a definição de Kotler, para quem CRM significa “o

---

*processo de gestão de informações detalhadas sobre os clientes, com o objectivo de maximizar a sua fidelidade” (2003 cit. in Ribeiro et. al, 2013:222).*

Para que esta gestão seja bem-feita, é preciso conhecer em pormenor o público a quem nos queremos dirigir, para que a resposta ao consumidor seja a mais personalizada possível. Isto é feito através de estratégias de CRM, que permitam à organização criar uma base de dados com as informações relevantes dos clientes e utilizá-las para antever e responder às necessidades de cada cliente em particular (Sábio, 2011:7).

A gestão da relação com o cliente baseia-se em quatro objectivos: fidelizar clientes, conhecer o cliente em todas as perspectivas, rentabilizar os clientes e construir uma imagem de marca consistente (Ribeiro, Foá, 2013:223).

Quando a empresa decide desenvolver e implementar um projecto de CRM como, por exemplo, um programa de fidelização, tem de ter em conta que não irá ser apenas um departamento responsável pelo projecto. Apesar do CRM estar relacionado com o marketing, vários autores defendem que toda a organização deve estar envolvida no projecto, desde os colaboradores à administração, para que este seja bem-sucedido e possa realmente trazer valor ao cliente e à empresa a longo prazo (Sábio, 2011: 21; Payne, Frow, 2013:18).

A criação de projectos de CRM por parte da indústria hoteleira tem vindo a aumentar (Sábio, 2011:23), pois estas reconhecem a necessidade de centrar as atenções no cliente e não só nos produtos oferecidos. O desenvolvimento de programas de fidelização pode ser implementado para facilitar o registo e conhecimento de clientes (através da criação de bases de dados), sendo considerados *“de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros”* (Bretzke, 2000 cit, in Fábio, 2011:24).

## O caso Attitude Card

No início deste ano, o grupo Altis Hotels implementou o seu programa de fidelização, em conjunto com os hotéis Blue&Green, do grupo Amorim Turismo. Segundo Catarina Fernandes, responsável pela gestão do Attitude Card, este surgiu *“com o intuito de premiar os clientes mais habituais do grupo Altis Hotels”*. Estando a gestão total do programa a cargo dos Altis Hotels, este aplica-se a 9 hotéis e resorts (6 hotéis Altis Hotels e 3 resorts Blue&Green).

Quanto aos objectivos do programa, Catarina Fernandes refere dois grandes objectivos: primeiro, o registo de clientes que unicamente frequentavam restaurantes e bares e dos quais não havia registo; segundo, premiar os clientes habituais, ou seja, os que *“ficam hospedados mais do que uma vez por semana ou aqueles que almoçam/jantam todos os dias nos hotéis”*. Assim, ao utilizar o cartão de membro, o cliente tem direito a um ponto por cada euro gasto nas instalações dos hotéis Altis e Blue&Green.

No âmbito do CRM, é possível identificar várias vantagens deste programa para os grupos:

- A nível financeiro, o programa permite a associação a um clube, estando a adesão aberta a todos os que frequentem os hotéis Altis e Blue&Green. Desta forma, será possível reforçar as relações com os clientes habituais e criar novas relações com potenciais clientes;
- A nível de interacção, há um aumento na personalização e individualização das relações estabelecidas. Por exemplo, na validação de pontos, é possível perceber quais são os gastos dos clientes e quais são aqueles que com mais frequência visitam os hotéis, permitindo saber quais são os clientes que mais importa reter.

## Funcionamento do programa

O programa funciona a partir de uma plataforma *online* onde é possível fazer toda a gestão de crédito e débito de pontos e de perfis de clientes e colaboradores. Este suporte tecnológico permite a criação de uma base de dados com contactos e informações pertinentes sobre os clientes, permitindo uma maior interacção e partilha de informação com estes. Além disso, é também possível controlar o desempenho dos colaboradores e perceber quem é que está mais envolvido na promoção do projecto e quem é que é preciso incentivar para uma maior participação.

Quanto ao primeiro contacto com o programa, o cliente tem acesso à informação por duas vias: *online*, se visitar os sites de ambos os grupos; e *offline*, quando fica hospedado ou quando consome num dos restaurantes e bares (F&B) dos referidos estabelecimentos.

Cabe aos colaboradores (receptionistas e empregados de F&B) fazer a promoção do cartão junto dos clientes, explicando-lhes quais as principais vantagens e como funciona o cartão. Para além disto, *“têm de activar cartões, dar pontos e proceder ao débito de pontos quando os clientes pretendem pagar os seus consumos com pontos”*, explica Catarina Fernandes.

Dentro do departamento, é necessário fazer a gestão e controlo do programa, tendo sido esta a

tarefa mais realizada durante o estágio. Assim, foi necessário:

- Validar os pontos creditados pelos colaboradores (confirmando se a data, valor e hotel estão correctos);
- No caso de haver débito de pontos, é necessário enviar um relatório para o departamento financeiro de cada grupo, para os Front Office Managers (recepção) e F&B Managers (restaurantes e bares) do hotel no qual foi efectuado o movimento de débito;
- Gerir as situações e questões que surjam diariamente, seja de membros ou colaboradores;
- No início de cada mês, enviar um relatório para os departamentos financeiros com dados do mês anterior sobre créditos, débitos e tracking de pontos (o tracking server para “saber onde os pontos foram adquiridos e onde é que foram gastos” (Catarina Fernandes));
- Ainda no início do mês, deve ser enviado um relatório para “*todos os Directores Gerais, Front Office Manager, F&B Manager, Directores Gerais de Operações e Directores de Marketing de ambos os grupos*” (Catarina Fernandes) a explicar a prestação dos vários estabelecimentos a nível de activações de cartões e débito e crédito de pontos.

Durante o estágio, fui encarregada de assistir a Catarina Fernandes nas três primeiras funções (validação de pontos, envio de relatórios de débito e resolução de dúvidas), tendo por duas vezes (equivalente a 3 semanas e meia) ficado totalmente responsável por toda a gestão do programa.

### **Crédito de pontos**

Após o cliente pagar a estadia ou consumos, e caso seja membro do programa, ser-lhe-ão creditados os pontos correspondentes pelos colaboradores. Desta forma, o cliente é incentivado a voltar a consumir, aumentando a lealdade à marca. De seguida, é feita a verificação e validação dos pontos pelo departamento de marketing.

Esta validação pode ocorrer de duas formas:

- Caso a plataforma sincronize de forma correcta os dados inseridos no sistema, basta apenas confirmar se estes estão correctos e validar os pontos, sendo o crédito feito automaticamente (Fig. 1)

**Figura 1 – Validação de pontos – sincronização correcta**

Hotel	Data Fidelio	Data Pedido	Nº Factura Fidelio	Valor Fidelio	Valor Pedido
Hotel Altis	2013-02-19	2013-02-19	573289	114,00 €	114,00 €

- No caso de a sincronização falhar (Fig. 2), o que acontece no caso de restaurantes e bares e com os hotéis Blue&Green, é necessário dar esses pontos manualmente. Neste processo, acede-se à conta do cliente, por norma, através do número do cartão, e insere-se os dados (valor a atribuir, em euros, número de factura e hotel correspondente ao movimento de crédito) (Fig. 3).
-



Figura 2 – Validação de pontos – sincronização incorrecta

Hotel	Data Fidelio	Data Pedido	Nº Factura Fidelio	Valor Fidelio	Valor Pedido
Altis Belém	2009-07-19	2013-02-18	1238	57,00 €	6,00 €

Figura 3 – Crédito de pontos

**CREDITAR PONTOS**

Valor	Moeda	Nº de Factura	Data da Factura	Pontos	Hotel
0	€		DATA	0	Altis Avenida

